

Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Odsjek za sociologiju

DIPLOMSKI RAD

RODNE RAZLIKE U STILOVIMA VODSTVA

Studentica: Petra Alviž

Mentorica: prof. dr. sc. Jasminka Lažnjak

Zagreb

Rujan 2018.

Sadržaj

1.	Uvod.....	1
2.	Metodologija	2
3.	Teorijske postavke.....	3
3.1.	Organizacija	3
3.2.	Stil vodstva	5
4.	Podzastupljenost žena na višim pozicijama	9
5.	Stilovi vodstva.....	18
5.1.	Vodstvo	18
5.2.	Stil vodstva	19
5.3.	Rodne razlike u stilovima vodstva.....	19
5.4.	Podvojena mišljenja	21
5.5.	Utjecaj na organizacijsku kulturu	24
6.	Zaključak.....	26
7.	Literatura	28
8.	Sažetak	32
9.	Summary	33

1. Uvod

Organizacija i vodstvo javljaju se kao predmet sociologije zbog njihove uvjetovanosti društvenom okolinom kao i značajnošću društvenog sadržaja organizacije i vodstva za oblikovanje organizacije. Sa sociološkog pogleda organizacija je element društvenog sustava određenog društva u određenom vremenu, organizacija svoj identitet mijenja prilagođavajući se svojoj relevantnoj organizacijskoj okolini te stoga nosi njene značajke. Te se značajke očituju i u korelaciji organizacijske teorije i teorije upravljanja, ali i na njihovoj korelaciji sa sociološkim teorijama (Jušić, 1992).

Sociologija organizaciju objašnjava kao oblik svakog udruživanja ljudi radi postizanja nekog zajedničkog cilja. Ona se sastoji od rutinskih, ujednačenih i konvencionalnih postupaka članova grupe i predstavlja socijalnu organizaciju. Naglasak se više ne stavlja na tehničku podjelu rada i na usku specijalizaciju kako bi se povećala produktivnost. U organizacijama, kao i društvu općenito, bitan postaje humani faktor. Razvoj teorija motivacije te međuljudskih odnosa objašnjavaju utjecaj organizacijske kulture, kao neformalne svijesti koja oblikuje ponašanje zaposlenika, na uspješnost i razvoj organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1991)

U ovom su radu kritičkom analizom obrađena teorijska i empirijska istraživanja koja se bave pitanjima rodni razlika u stilovima vođenja. Kritički su se analizirali teorijski pristupi i empirijska istraživanja koja se bave sociologijom organizacije i organizacijskom kulturom s posebnim naglaskom na literaturu koja je proučavala koncepte i probleme vezane uz vodstvo i rodnu perspektivu.

Cilj rada je prikazati kako sociologija organizacija i sociologija roda, u suvremenijim istraživanjima, pristupa problemima položaja žena u organizacijama, barijerama koje žene prevladavaju kako bi uspjele probiti stakleni strop te doći na više pozicije.

Naposljetku, predložiti ćemo kako je došlo do rekonstrukcije pojma vodstvo, od prijašnjih tradicionalnih maskulinih do transformacijskih, femininih atributa navedenog pojma. Kroz sliku novog shvaćanja vodstva prikazati ćemo eventualne razlike u stilovima vođenja između žena i muškaraca na višim pozicijama. Također, postavili smo pitanje o tome, ima li i, ako da koliko, utjecaja organizacija na oblike vodstva. Shodno tome, pitali smo se, postoji li razlika u preferencijama između muškaraca i žena u očekivanjima o idealnom vodstvu.

2. Metodologija

U radu će se kritički analizirati članci koji se bave sociologijom organizacija, sociologijom roda te stilovima vođenja s naglaskom na razlike između muškaraca i žena.

Usporediti ćemo dobivena saznanja kritičkom analizom literature, kako bi se došlo do zaključka o perspektivama žena u organizacijama ali ponajviše, o stilu vođenja te o mogućim razlikama između žena i muškaraca. Služeći se rezultatima brojnih istraživanja, pružiti ćemo sliku trenutnog stanja žena na tržištu rada te o eventualnim mogućnostima unaprjeđenja njihovih šansi za promaknuća na rukovodeće pozicije.

Iako se neki članci koji se koriste u radu, odnose na menadžment a ne na vodstvo, oni su ipak relevantni jer menadžment i vodstvo nisu konceptualno različiti. Premda postoje debate o razlikama, vodstvo i menadžment se često naizmjenično koriste u literaturi zbog visokog stupnja preklapanja tih dvaju pojmova. Kada ih se pokušava diferencirati, pozornost se usmjerava na vodstvo koje naglašava karizmu i kreativnost u suprotnosti s tehničkim funkcijama menadžera, kao i na ideju da vodstvo može postojati neovisno o formalnoj organizaciji, što se ne može tvrditi za menadžment (De la Rey, 2005). U svrhu ovog rada, ideje iz literature o menadžmentu navode se gdje je to relevantno.

Naslovi korišteni u radu, odabrani su po ključnim riječima na internetskim bazama podataka poput *SAGE Journals* (sagepub.com) te *Hrčak Portal znanstvenih časopisa Republike Hrvatske* (hrcak.srce.hr).

3. Teorijske postavke

3.1. Organizacija

Različite teorije organizacije drugačije su definirale osnovne karakteristike koje određuju što to čini organizaciju. Klasični teoretičari organizaciji pridaju šest osnovnih funkcija: tehničku, financijsku, sigurnosnu, komercijalnu, računovodstvenu i administrativnu. Osnovne karakteristike kojima su odredili organizaciju jesu: usmjerenost na cilj, specijalizacija radnika (podjela rada), hijerarhijska struktura, te organizacija kao zatvoreni sustav (Etzioni, 1964).

Rapidni rast industrijalizacije i njen utjecaj na društvo, uzrokuje i promjene unutar organizacija. One se odnose na povećanje broja hijerarhijskih razina organizacija, što otežava upravljanje unutar organizacija. Kako klasična teorija postaje neadekvatna u odgovorima na novonastale probleme, pojavljuje se neoklasična teorija koja naglasak stavlja na druge karakteristike organizacije. Raznim istraživanjima (primjerice, Hawthornov eksperiment sa rasvjetom i razinom produktivnosti, *The Relay Assembly Test Room*) došlo se do otkrića „ljudskog faktora“. Elton Mayo i njegova teorija međuljudskih odnosa, Douglas McGregor i njegove „teorija x“ i „teorija y“, kao najpoznatiji autori neoklasične teorije, dodaju nove dimenzije u teorije organizacije.

U raznim organizacijama, pozornost se počela usmjeravati na motivacije radnika, njihovu komunikaciju (međusobnu i s rukovodiocima) i participaciju, a ponajviše na neformalne organizacije. Ono što postaje jasno iz neformalnih organizacija je to da su članovi formalnih organizacija višedimenzionalni pojedinci koji se ne ponašaju samo u funkciji uloge koju im propiše formalna organizacija. Neformalna organizacija je izrazito bitna zbog svoje funkcionalnosti za organizaciju jer održava sustav komunikacije i kulturu organizacije, posrednik je između pojedinca i institucije, faktor integracije pojedinca u organizaciju, faktor pritiska. Prisutna je socijalna kontrola (prema vani i prema unutra) što zapravo podiže kvalitetu radnog života (ublažava rutinu, veće zadovoljstvo radom).

Najsažetije, organizaciju možemo definirati kao društvene jedinice (ili grupe ljudi) koje su namjerno konstruirane i rekonstruirane kako bi postigli određene ciljeve (Etzioni, 1964). Organizacija se shvaća kao oblik kolektivne akcije u kome se koordinacija postiže hijerarhijom (vertikalnom diferencijacijom) tj. vlašću. Ona se iskorištava za ostvarivanje

zajedničkih ciljeva (Perko-Šeparović, 1975). Sastoji se od rutinskih, ujednačenih i konvencionalnih postupaka članova grupe i predstavlja socijalnu organizaciju.

Svaku organizaciju sačinjavaju dva osnovna elemenata: socijalni (humani) element koji označava organizaciju kao skup ljudi koji s određenim motivima udruživanja i zajedničkog djelovanja, uspostavljaju međusobne odnose s određenom distribucijom utjecaja i vlasti; te funkcionalni element koji označava postojanje cilja kojeg treba ostvariti zajedničkim djelovanjem na najefikasniji način. One mogu biti formalne, one koje su namjerno osnovane za postizanje određenih ciljeva, s točno utvrđenim pravilima koji osiguravaju da se članovi te organizacije ponašaju na određeni način - usmjereni su na postizanje ciljeva; i neformalni tipovi organizacije koji nastaju na temelju iracionalnih principa, na temelju radnog mjesta i osobnih kontakata, a ponašanje članova nije kontrolirano pravilima.

Ljudski faktor se u suvremenim teorijama organizacije još više naglašava. Javlja se novi pogled na čovjekovu ulogu u organizaciji, dolazi do promjene u načelima klasične teorije te se ona humaniziraju. Tako se kao karakteristike organizacije prepoznaju i motivacija, neformalna organizacija, komunikacija i participacija (Novak & Sikavica, 1992).

Sustavnije teorijsko promišljanje o motivaciji, dakle faktorima koji organiziraju, usmjeravaju i određuju intenzitet i trajanje radne aktivnosti, poklapa se s naznakama koncepcije ljudskih potencijala te se s njom razvijaju mnogobrojne strategije za podizanje motivacije zaposlenih. Dominantni problem više nisu ljudske mogućnosti i znanja, koliko pitanje ljudskih interesa i motivacija za rad (Bahtijarević-Šiber, 1999). Pitanje motivacije odnosi se na razloge ljudskog ponašanja, faktore koji ga usmjeravaju, organiziraju i određuju mu trajanje. Ona je „zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje” (Bahtijarević-Šiber, 1999: 557). Teorije motivacije imaju snažne implikacije za vodstvo jer upozorava menadžere na njihovu odgovornost i široke mogućnosti djelovanja na ponašanje ljudi i razvoj, a ne samo na zadovoljavanje njihovih potreba (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Temeljni zadatak menadžmenta upravo je motiviranje i utjecaj na ponašanje zaposlenika. Jedna od istaknutijih strategija vodstva je menadžment pomoću ciljeva. Riječ je o strategiji u kojoj se organizacijske ciljeve koristi kao primarno sredstvo upravljanja organizacijom te motiviranja i usmjeravanja individualnog ponašanja i uspješnosti

(Bahtijarević-Šiber, 1999). „U koncepciji podizanja radne motivacije kroz postavljanje ciljeva, ciljevi imaju četiri važna motivacijska mehanizma:

- Usmjeravaju pažnju i aktivnost na ono što je važno
- Reguliraju napor i zalaganje – napor uložen u ostvarivanje ciljeva povećava se proporcionalno s njihovom težinom
- Povećavaju ustrajnost i održavanje napora u dužem razdoblju njihova ostvarivanja
- Jačaju strategiju i planove akcije za njihovo ostvarivanje.“

(Bahtijarević-Šiber, 1999: 690-691).

Kako bi ciljevi imali motivacijski učinak na zaposlenike, potrebno je da budu specifični i izazovni (izazov potiče aktivnost), ali istovremeno i ostvarivi. Na jakost motivacije utječe i stupanj u kojem osoba ciljeve organizacije prihvaća kao svoje te koliko je pojedinac osobno zainteresiran za postizanje postavljenih ciljeva. Upravljanje pomoću ciljeva jedna je od nematerijalnih strategija motiviranja. Nematerijalne strategije motiviranja koje autorica također ističe su priznavanje uspjeha, povratna informacija, organizacijska kultura te samomotiviranje (Bahtijarević-Šiber, 1999).

3.2. Stil vodstva

Kultura je najznačajniji segment organizacije kao socijalnog sistema i vezivno tkivo između tehničkog i socijalnog sistema (Bahtijarević et al. 1990). Organizacijska (korporativna) kultura relativno je noviji koncept kojim se nastoji objasniti organizacijsko ponašanje.

Sušanj (2005) citira jednu od najkompleksnijih i najčešće citiranih definicija kulture koju je prvi postulirao Schein. „Kultura se može definirati kao a) obrazac temeljnih pretpostavki, b) koji je izumila, otkrila ili razvila određena grupa, c) dok je učila suočavati se s problemima vanjske prilagodbe i unutrašnje integracije, d) a koji se pokazao dovoljno dobrim da je smatran valjanom, pa stoga e) treba (tom obrascu) poučiti nove članove kao f) ispravnom načinu percipiranja, mišljenja i osjećanja u odnosu na te probleme“ (Sušanj, 2005: 36).

Organizacijska se kultura, dakle, odnosi na niz vrijednosti, normi i uvjerenja koje su zajedničke članovima organizacije. Ona je nevidljiva, implicitna, intrinzična i neformalna svijest organizacije koja usmjerava ponašanje pojedinaca. Organizacijska

kultura prožima sve aktivnosti organizacije, od ispoljavanja autoriteta i distribucije moći do kadrovske politike.

Kultura organizacije je definirana kao obrazac dijeljenih bazičnih pretpostavki koje je grupa naučila i usvojila. Ona je mehanizam adaptacije s okolinom koji učvršćuje socijalne odnose unutar organizacije. Novi članovi se uče obrascima kulture, što osigurava njen kontinuitet (Schein, 1984).

Smatra se da na kulturu organizacije utječe stil vođenja (Schein, 1990). Rod je, poput vodstva, socijalna konstrukcija. Odnosi se na naučeno ponašanje koje iskazujemo svakodnevno kroz stilove oblačenja, manire i govor. Tokom vremena, određeni obrasci su postali vrednovani kao tipični „muški“, a određeni kao tipični „ženski“. Time su se stvorili rodni stereotipi koje asociramo s ljudima oko nas (Walker, Aritz, 2015), kako s našim kolegama i prijateljima, tako i s našim šefovima.

„Značenje grupe u određivanju razine produktivnosti, shvaćanje da motivacija nije samo varijabla pojedinca, već da je snaga i smjer motivacije u isto vrijeme funkcija društvene situacije u kojoj se motivacija pojavljuje i ostvaruje, upozorava na značenje vođe za ponašanje grupe“ (Perko-Šerapović, 1975: 62).

Prva ispitivanja o vođi odnosila su se na ispitivanje crta ličnosti kako bi se odredilo po čemu se on razlikuje od svojih sljedbenika. Vođa naspram svojih sljedbenika u većoj mjeri posjeduje crte koje se odnose na sposobnosti, društvenost i motivaciju. „Prosječni vođa u odnosu na prosječnog člana grupe ima u većoj mjeri sposobnosti kao što su: inteligencija, obrazovanje, znanje kako treba raditi neke stvari, uvid u situaciju, sposobnost izražavanja i prilagođavanja; socijabilne faktore kao što je odgovornost, aktivnost i participacija, suradnja i popularnost, a u pogledu motivacije pokazuje više inicijative i upornosti“ (Perko-Šerapović, 1975: 62). Taj je pristup doživio kritiku zbog toga što za razlikovanje dobrih od loših vođa u sebi nosi relativnost ocjene, koja je vezana za određeni sistem vrijednosti. Perko-Šerapović (1975) naglašava da različite situacije u kojima se vođa može naći govore u prilog da se vodstvo shvaća kao funkcija u organizaciji, a ne kao osobno svojstvo. Značajnije postaje pitanje, ne tko je vođa u organizaciji, već kako je funkcija vođe distribuirana u organizaciji. Tako od naglaska na osobine koje treba imati vođa, težište promatranja prelazi na funkcije i stil vođenja.

Etzioni raščlanjiva dvije vrste vodstva s obzirom na funkcionalne potrebe sistema: održavanja sistema i ostvarivanje njegovih ciljeva. Ekspresivno vodstvo bi bio odgovor na potrebu održavanja sistema, a instrumentalno na potrebu ostvarivanja ciljeva organizacije.

Različiti tipovi organizacije traže različite oblike kontrole i različite stupnjeve privrženosti članova ciljevima organizacije te zbog toga organizacija mora osigurati prioritet onog vodstva kojeg potrebuje. Razlike između instrumentalnog i ekspresivnog stila se ne trebaju gledati kao atributi, točnije karakteristike ličnosti vođe, već „vođenje treba promatrati u kontekstu organizacije i njenog prilagođavanja zahtjevima okoline“ (Perko-Šerapović, 1975: 63).

Vođe grupa koje su pokazale visoke rezultate u produktivnosti pokazuju dosljedni sustav ponašanja s podređenima. Iskazuju postojane karakteristike koje se odnose na podršku „i prijateljski odnos prema podređenima; povjerenje u njihovu ličnost, sposobnosti i motivaciju; stvaranje radnih timova koje obilježava prijateljska kooperativna atmosfera i visoki stupanj grupne lojalnosti“ (Perko-Šerapović, 1975: 64) koja se postiže pomoću participacije. Vođa u takvim organizacijama posjeduje „adekvatnu stručnost, posebno u situacijama gdje rad nije jako standardiziran i angažira se u aktivnostima kao što je planiranje i organiziranje rada, iniciranje djelatnosti, podučavanje podređenih i njihovo snabdjevanje adekvatnim materijalnom“ (Perko-Šerapović, 1975: 64).

Istraživanja razlikuju dvije dimenzije u ponašanju vođe: orijentacija na posao i orijentacija na ljude. S ciljem povećanja efikasnosti grupe idealna je kombinacija obiju dimenzija. Likert formulira teoriju u kojoj naglašava motivacijsku dimenziju. On smatra da se visoki stupanj motivacije može postići ako se uzmu u obzir potrebe pojedinca za uvažavanjem, priznanjem te osjećajem ostvarenja. Podređeni reagiraju povoljno na situacije u kojima doživljavaju podršku te koje pridonose njihovom osjećaju važnosti i osobne vrijednosti. Organizacijska struktura i njeno funkcioniranje, stoga bi trebali osigurati maksimum vjerojatnosti da će u svim interakcijama, svaki uključeni pojedinac prema svojim očekivanjima, obrazovanju i iskustvu doživjeti interakcije kao one koje ga podržavaju i doprinose osjećaju osobne vrijednosti (Perko-Šerapović, 1975).

Slično tome, Blake i Mouton su odredili ponašanje vođe kao najefikasnije kada se orijentacija stavlja na timsku akciju, maksimalnu participaciju svih članova u odlučivanju. Njihova je osnovna ideja uvjerenje da kada se ljudi uključe u ciljeve organizacije, kada su joj privrženi, kada su njihovi ciljevi i ciljevi organizacije jedno te isto, tada se ostvaruje potpuna integracija između pojedinca, grupe i organizacije (Perko-Šerapović, 1975).

Stil upravljanja jedna je od najvažnijih komponenta menadžera. „Stil povezuje znanje, sposobnosti, iskustva, osobne karakteristike, vrijednosti i preferencije pojedinca u jedinstvenu cjelinu, u njegov/njezin pristup ljudima i zadacima, u atmosferu koja vlada u

organizaciji i organizacijsku kulturu i, konačno, postepeno izgrađuje identitet cijelog poduzeća“ (Pusić, 1992: 70). Stil ne određuje samo kako će se ostvariti kolektivni ciljevi, nego i prirodu tih ciljeva. Dominantni stil upravljanja u organizaciji je spona između svakodnevnog radnog iskustva pojedinca, razumijevanja vlastite uloge i stupnja participacije u društvu u kojem živi (Pusić, 1992).

U tradicionalnoj literaturi većinom se govori o tri različita stila vodstva. „Autokratski stil vodstva utemeljen je na centralizaciji moći i autoriteta u rukama jedne osobe. Autokratski vođa ima neograničenu vlast i moć u odlučivanju, kontrolira svoje podređene i snosi odgovornost za sve donesene odluke, naređuje grupama i pojedincima, a upravlja primjenjujući kazne i nagrade. Izražena je stroga hijerarhija pa se komunikacija odvija jednosmjerno, odnosno odozgo prema dolje. Vođa, autokrat, komandira, zapovijeda te radi uz primjenu sustava kazni i nagrada. Demokratski stil vodstva karakterizira uključivanje podređenih u procesu donošenja odluka. Komunikacija je dvosmjerna, a djeluje motivirajuće, kako na grupe tako i na pojedince; zaposlenicima je omogućeno iskazivanje vlastitih ideja, čime se potiče kreativnost i inovativnost. U osnovi demokratskoga stila upravljanja počivaju dobra organizacijska klima i odnosi među zaposlenima. Laissez-faire stil vođenja karakteriziran je izbjegavanjem odgovornosti te odricanja ovlasti. Članovi se grupe upućuju da sami biraju zadatke te da rade ono u čemu su najbolji, i to na najbolji moguć i poznat način. Tijek komunikacije je primarno horizontalan; između ravnopravnih članova dopušta se samopokretanje prema vlastitom viđenju nezavisnosti i utjecaju vođe“ (Požega, Crnković, Udovičić, 2012:349).

Organizacije su neprestano suočene s promjenama u svim aspektima okoline, od tehnologije i tržišta radne snage, do politike i komunikacija. Tako prethodno potrebni autokratski, tradicionalni stil vodstva više nije efikasan. Dotadašnja vjerovanja o karakteristikama vođe zamijenjena su s novim. „Zaista čvrst rukovoditelj je onaj tko potiče tako visoke razine odanosti i angažmana kod svojih suradnika da oni sami sebe tjeraju prema novim vrhuncima produktivnosti i kvalitete. Zaista čvrsti rukovoditelji postižu te razine mudrim participativnim vodstvom“ (Lundy, 1990: 69). Participativni stil vodstva nudi odgovore na brojne probleme s kojima su se organizacije suočavale. Najznačajnije prednosti participativnog stila su poboljšanje komunikacija u organizaciji i povećanje zadovoljstva na radnom mjestu članova organizacije (Pusić, 1992).

4. Podzastupljenost žena na višim pozicijama

Uspostavljanje rodno egalitarnog društva, točnije rodne društvene jednakosti u zadnjih nekoliko godina, postao je jedan od ključnih prioriteta i ciljeva svakog suvremenog društva, tvrdi B. Galić (2011). „Da bi se dokidanje rodne diskriminacije odnosno približavanje rodnoj jednakosti u Hrvatskoj što uspješnije ostvarilo, posljednjih nekoliko godina pokrenute su institucionalne i zakonodavne mjere u smjeru konkretizacije postizanja punopravnog članstva Hrvatske u EU-u, sukladno vrijednostima i težnjama suvremene europske demokracije koje podrazumijevaju ravnopravnost žena i muškaraca kao jednu od temeljnih vrednota svih članica Unije. Kako bi se tim ciljevima što uspješnije pristupilo Hrvatska je uvela i niz novih institucionalnih mehanizama koji bi joj trebali olakšati postizanje ciljeva rodne jednakosti.“ (Kamenov, Galić, 2011: 9). Osim u polju pravno regulativnih političkih institucija, znanstveno-istraživački naporu moraju biti poduzeti u cilju „prikupljanja i analiziranja relevantnih podataka o problemima rodne ne/jednakosti“ (Kamenov, Galić, 2011:9).

U Hrvatskoj, na područjima društvenih znanosti (npr. sociologije, psihologije, politologije), većinom su se proučavali samo pojedini aspekti rodne ne/jednakosti i diskriminacija, npr. rodnu nejednakost i/ili diskriminaciju u nekim područjima tržišta rada, a u sferi politike, bili su dio znanstvenih istraživanja posvećenih modernitetu, stratifikaciji, identitetu hrvatskog društva (Galić, 2011).

Raspravljajući o rodnoj (ne)ravnopravnosti i diskriminaciji na poslu/tržištu rada, Galić (2011) navodi da su muškarci i žene društveno jednaki u onim društvima gdje je njihov rad sličnije vrednovan, odnosno u tim društvima gdje su manja odstupanja u vrednovanju tog rada. Po znanstvenici, spolna podjela rada je odgovor na „kulturne prakse koje opravdavaju kulturno obezvređivanje žena. (...) spolna podjela rada je ukorijenjena u rodu a ne spolu, tj. društvenim odnosima i ulogama žena i muškaraca, a ne u njihovoj biološkoj prirodi“ (Kamenov, Galić, 2011: 49).

U moderno doba, najvažnija promjena koja se dogodila, tiče se prostornog odijeljivanja rada i obiteljskog života. Naime, rodne uloge muškarca su se organizirale oko statusa „hranitelja“ i „radnika“, a uloga žene se usmjerila prema „majčinstvu“ i „kućanstvu“. Ideologija odijeljenih rodni uloga u obitelji, ojačala je i rodnu podjelu na tržištu rada gdje su se također dodjeljivala različita područja rada na tržištu, što je dovelo

do „spolne segregacije poslova i zanimanja, tj. do koncentracije žena i muškaraca u različitim poslovima, strukturama organizacija i tvrtkama na tržištu rada.“ (Kamenov, Galić, 2011: 49). Galić (2002) tvrdi da se, dodavanjem još jedne od rodno karakterističnih institucija društva, obitelji, dobije slika ne/ravnoteža i rodni odnosi moći u društvu. Tada je moguće primjenjivati i različite oblike rodni diskriminacija jer se „sustavom rodne dominacije postiže najdomišljatiji oblik 'unutrašnje kolonizacije' kao najuporniji i povijesno najustrajni oblik društvene segregacije.“ (Kamenov, Galić, 2011: 49).

Izlazak žena na tržište rada te masovno zapošljavanje u industrijskim društvima, moguće je pratiti od sredine prošlog stoljeća. Dok su u većini industrijskih zemalja od 1980-ih godina tipični poslovi koje su zauzimale žene bili „part time“ poslovi, u socijalističkim je vrijedio obrazac „pune zaposlenosti“¹. U suvremenim društvima, obrazlaže Galić (2011), strukturalne promjene su dovele do promjena u obrascima rodni odnosa. Oni su, nadalje, utjecali na uvjete, strukture i funkcioniranje tržišta rada. Povećava se korpus feminiziranih zanimanja, što dovodi do horizontalne segregacije zanimanja žena i muškaraca, pri čemu se žene više zapošljavaju u poslovima koji nalikuju na kućanske, a muškarci u svim tipovima kvalificiranih poslova te na vodećim upravljačkim funkcijama.

Uz horizontalnu, odvija se i vertikalna segregacija, naime, žene se zapošljavaju u onim tipovima poslova koji imaju malo društvene moći i, shodno tome, malo šansi za napredovanje, dok muškarci zauzimaju utjecajnije položaje. Galić (2011) navodi da mnogi istraživači, uključujući Giddens, Inglehart i Norris, Walby, Chant, Shelton, ukazuju da profesionalna rodna segregacija radne snage, kao jedan od glavnih čimbenika, utječe na nejednakost plaća muškaraca i žena. U Hrvatskoj, po istraživanju tvrtke „MojPosao“ (2008), žene imaju u prosjeku 23% manju plaću od muškaraca.

Uz probleme rodnog jaza plaća, žene u Hrvatskoj imaju dodatne probleme prilikom ulaska u radnu snagu nakon stanke zbog poroda ili obiteljskih obveza. Tako da, prema Državnom zavodu za statistiku, žene čine većinu evidentiranih nezaposlenih, točnije 54,8% čine žene, a 45,2% čine muškarci (DZS, 2011). Prema podacima Državnog zavoda za statistiku 2016.godine na visokim učilištima Republike Hrvatske diplomiralo je ili završilo studij 59,9% žena a 41,1% muškaraca (DZS, 2016: 12). Nadalje, od ukupno 646 doktora znanosti, čak 55,0% čine žene. Usprkos tome, žene nisu samo „koncentrirane na određenim nižim razinama rada na tržištu (vertikalna segregacija) nego (...) su segregirane

¹ Cilj rada nije ulaženje u detalje koji se tiču promjena i tekovina žena na tržištu rada, te zbog toga nećemo detaljnije objašnjavati takozvanu „oktroiranu emancipaciju“.

i u različitim područjima rada (horizontalna segregacija), što nije samo hrvatska posebnost nego globalni fenomen” (Kamenov, Galić, 2011: 57).

Istraživanja su se dotakla percepcija, iskustava i stavova o rodnoj ne/ravnopravnosti na poslu/tržištu rada. Galić (2011.) navodi da postoji statistički značajna razlika između muškaraca i žena u sklonosti diskriminaciji u poslovnoj sferi, gdje su „muškarci više od žena skloni birati '*muškarca za suradnika*' u '*važnom i dobro plaćenom poslu, radije nego ženu*' (46,9%), dok su žene tome značajno manje sklone (29,2%).“ (Kamenov, Galić, 2011: 166). Rezultati su pokazali da su muškarci skloniji rodnoj diskriminaciji, pogotovo kad se radi o dobro plaćenim poslovima i traženju pomoći muških kolega na poslu, ali Galić (2011) izražava zabrinutost podatkom da je i gotovo 30% žena sklono preferiranju muških kolega na poslu.

Rezultati istraživanja diskriminacije prema ženama koje su proveli Galić i Nikodem² te istraživanja o stavovima građana prema pristupanju Europskoj uniji³, pokazali su da su žene svjesne određenih oblika diskriminacije, nepovoljnijeg pristupa zapošljavanju, nejednake i slabije mogućnosti napredovanja, općenito nepovoljnijeg položaja žena u društvu u odnosu na muškarce (Kamenov, Galić, 2011).

Istraživanja pokazuju da muškarci percipiraju žene kao nesposobne ili manje sposobne da nose odgovornosti koje sa sobom povlače više pozicije u organizacijama, dok se žene smatraju jednako sposobnim na pozicijama menadžera. Zbog različite socijalizacije žena i muškaraca, uz žene se vežu stereotipne rodne karakteristike te ih se smatra emotivnijima, intuitivnima, ovisnijima i neambicioznima, što uvelike onemogućava njihovo napredovanje u karijeri (Maithani et.al, 2012).

Iako je broj žena na menadžerskim pozicijama porastao u zadnjih nekoliko desetljeća, mnoga istraživanja pokazuju kako se žene suočavaju s brojnim preprekama unutar organizacija koji izravno utječu na njihove karijere (Maithani et al.2012). Te prepreke, dokaz su postojanja staklenog stropa. Goodman et al. (2003) fenomen staklenog

² Spomenuta istraživanja: Galić, B. i Nikodem, K. (2007). Identifikacija standarda diskriminacije žena pri zapošljavanju u RH. Zagreb: Ured za ravnopravnost spolova Vlade RH. Preuzeto sa:

<http://www.uredravnopravnost.hr/page.php?id=392>

Galić, B. i Nikodem, K. (2009a). Percepcija rodni jednakosti i šansi pri zapošljavanju u hrvatskom društvu. Pogled nezaposlenih žena. Revija za socijalnu politiku, 16(3), 253-271.

Galić, B. i Nikodem, K. (2009b). Neki aspekti diskriminacije žena pri zapošljavanju u RH, u V. Franičević i V. Puljiz (ur.), Rad u Hrvatskoj pred izazovima budućnosti (str. 107-131). Zagreb: Centar za demokraciju i pravo Miko Tripalo.

³ Čulig, B., Kufrin, K. i Landripet, I. (2007). Odnos građana Hrvatske prema pridruživanju RH Europskoj Uniji. Zagreb: FF Press, B.a.B.e.

stropa objašnjavaju kao barijeru koja je nevidljiva, ali dovoljno snažna da zadrži žene od dostizanja poslova na višim razinama, isključivo zbog toga jer su žene, a ne zato što im nedostaju vještine, obrazovanje ili iskustvo vezano za posao. Kada su stavovi (koji su snažni utjecaj na ponašanja ljudi) supervizora u skladu s tradicionalnim rodnim ulogama, žene će se suočavati s povlaštenim tretmanima i diskriminacijskim radnjama. Organizacije u kojima vladaju pozitivniji stavovi o ženama na višim pozicijama, njeguje se okruženje koji potiče napredovanje žena koje su to svojim radom, obrazovanjem i iskustvom zaslužile (Maithani et al., 2003).

Jedno od problema koje podjednako brine i Galić (2011) kao i Maithani et al. (2003) je postojanje sumnji u sposobnosti žena menadžera, ne samo od strane muškaraca, nego i žena. To pitanje izrazito je važno zbog utjecaja žena na višim pozicijama na druge žene na nižim pozicijama u organizaciji, prvenstveno kroz razne oblike mentorstva koji su postavljeni kako bi pomogli ženama da prevažaju barijere. Nažalost, istraživanja pokazuju da se žene na višim menadžerskim pozicijama smatraju iznimkama, čiji se uspjeh čini nedohvatnim te se žene na niskim pozicijama teško poistovjećuju s takvim ekstremno uspješnim individuama (Hoyt, Simon, 2011).

Recentnija istraživanja pokazuju da su žene više inspirirane s ženama kao uzorima jer to pokazuje da mogu nadvladati rodne barijere te dostići željene pozicije unutar organizacija. Procesom socijalne komparacije, postiže se inspiracija i nada za postizanje ciljeva, ali samo kada podređeni smatraju da je uspjeh moguće dostignuti, kada se na njega ne gleda kao iznimka (Hoyt, Simon, 2011). Pokazano je da izloženost izvanrednim ženskim uzorima može imati deflacijske učinke na samopercepciju žena, na njihove aspiracije za vodstvo zbog samopercepcije, točnije osjećaja inferiornosti. S druge strane, izloženost ženskim uzorima na srednjim menadžerskim pozicijama, aktivira protustereotipno razmišljanje i ima pozitivniji utjecaj na sudionike istraživanja. Manje elitne žene vođe izmame pozitivne odgovore od strane podređenih, jer se na njih ne gleda kao iznimke, stoga odbacuju stereotip da žene nisu kompatibilne ili sposobne da zauzmu poziciju vođe (Hoyt, Simon, 2011).

Mentorstvo u neformalnom, tradicionalnom smislu stoljećima je postojalo kako bi se promicao status quo i obično se odnosi na vezu između iskusnijeg veterana koji djeluje kao vodič i novog, neiskusnijeg člana organizacije koji dijeli karakteristike s iskusnim mentorom (Sherman, 2005). Osiguravanje kvalitetnih vođa i njihov stalni razvoj glavna je strategijska i konkurentska prednost. „Organizacijski razvoj najčešće se određuje kao

primjena tehnika bihevioralnih znanosti na poboljšanje zdravlja i uspješnosti organizacije kroz podizanje njezine sposobnosti da se uspješno nosi s okolnim promjenama, poboljšava unutarnje odnose i poveća sposobnost rješavanja problema“ (Bahtijarević-Šiber, 2009: 777). Kako menadžeri u svim tim dimenzijama imaju ključnu ulogu, organizacijski razvoj se odnosi upravo na razvoj menadžera. Razvoj se ne odnosi samo na razvijanje skupine nasljednika, nego na inoviranje i razvoj i organizacije i menadžmenta kroz proces stalnog učenja (Bahtijarević-Šiber, 2009).

Mentoriranje se drži jednim od najefikasnijih i češćih oblika razvijanja vodstva, naročito ženskog vodstva. Usmjereno je na pomaganje individua u postizanju neke vrste promjene, učenja ili novih razina individualnih ili organizacijskih dostignuća (O'Neil et al, 2015). Određeno je kao odnos koji pomaže individui u postizanju ciljeva te poboljšanju performansi. Nije usredotočeno na popravljivanje individua, nego na potpomaganje razvitka sposobnosti. Mentori su uglavnom iskusni stručnjaci i menadžeri. Mentor nudi štíćeniku dvije vrste podrške: psihološku podršku i podršku u razvoju karijere. „Podrška u karijeri uključuje obučavanje, zaštitu, sponzorstvo i pružanje izazovnih poslova, izlaganja i 'vidljivosti'. Psihološka podrška uključuje prijateljski odnos, pružanje 'modela uloge', pozitivne odnose, prihvaćanje i osiguravanje mogućnosti da s njim razgovara o svojim dvojabama i stavovima“ (Bahtijarević-Šiber, 2009: 748).

U ovom pristupu u osnovi je 'model uloga' gdje uspješan menadžer pruža dobar primjer kako biti menadžer, kako treba rješavati probleme, raditi i komunicirati sa suradnicima. Istovremeno je mentor, trener i model, uspostavlja odnos međusobnog povjerenja te klime koja je poticajna za učenje i prijenos znanja i iskustva (Bahtijarević-Šiber, 2009).

O'Neil et al. (2015) naglašavaju da mentori moraju biti svjesni određenih psiholoških, bioloških i komunikacijskih razlika između muškaraca i žena, ali ponajviše organizacijskih sistema, politika i praksi koji ograničavaju napredak žena. Rodna pristranost proizlazi iz organizacijskih i društvenih normi i pretpostavki kao i politika, struktura i praksi koje su se ukorijenile tijekom godina. Primjeri nepovoljnog položaja žene u odnosu na muškarce su nedostaci uzora za žene koje teže pozicijama vođe, nedostatak pristupa neformalnim mrežama, mentorima i sponzorima te nepodudaranju stereotipnih rodni uloga žena i uloga vođe (O'Neil et al, 2015).

Istraživanja su pokazala da se žene na rukovodećim pozicijama suočavaju sa strukturalnim barijerama, ali i barijerama koje uzrokuju stavovi, uključujući ambivalentne

ili često negativne percepcije podređenih o ženama vođama, kao i percepcije žena o vlastitom vodstvu. Kumulativni učinak tih čimbenika jest sprječavanje žena da dostignu svoj potencijal. Znanstvenici su pokazali da su žene podvrgnute većoj analizi, moraju pokazati bolje performanse, imaju manje prilika za razvijanje svog vodstva, te se suočavaju s više izazova svojem vodstvu i autoritetu nego muškarci (O'Neil et al, 2015).

Rezultati ispitivanja su pokazali da se žene u početnim fazama karijere uglavnom fokusiraju na vlastiti razvoj znanja i sposobnosti. U srednjim fazama karijere suočavaju se s uspostavljanjem ravnoteže između obiteljskog života i karijere, dok žene u kasnijim fazama zahtijevaju prilike kako bi nastavile učiti, razvijati se i biti produktivnije. Tek uzimajući u obzir nepovoljnu klimu koja se tiče napredovanja žena, organizacijskih zahtjeva o odvajanju posla i obiteljskog života te različitih potreba žena u različitim fazama karijere, mentori mogu stvoriti bolje okvire razvoja jedinstvenog stila žene, njenih načina angažmana unutar organizacije te pozitivnih doprinosa organizaciji (O'Neil et al, 2015).

Upravo manjak prilika za mentoriranje, uz postojanje raznih oblika diskriminacije te konflikta između posla i obitelji, čini jedan od faktora koji utječu da žene teže dobiju i zadrže pozicije vođe (Sherman, 2005). Žene koje nemaju uzore unutar organizacija, ne doživljavaju se kao potencijalne vođe. Dominantni, muški stil administracije, dolazi u konflikt s ženskim identitetom (Sherman, 2005). Nasuprot tome, upravo stvaranje socijalnih kategorija, poput toga da su žene odgajateljice, pomaže klasifikaciji pojmova poput 'ženskog načina vođenja'. Takve pretpostavke potiču razmišljanju da sve žene dijele slične karakteristike koje su konzistentne, koje se ne mijenjaju te tako podupiru esencijalističko razmišljanje (Bierema, 2016). Esencijalizam je izrazito štetan za samopouzdanje žena jer ih vrednuje prema 'muškim normama', te postavlja netočna i nerealna očekivanja kako bi se žene trebale ponašati u organizaciji (Bierma, 2016).

U pokušaju dočaravanja brojnih stereotipnih razmišljanja vezanih uz žene i vodstvo, Vongalis-Macrow (2016) postavlja pitanje hoće li veći broj žena vođa te izlaganje 'ženskom tipu vodstva', povećati izgleda za privlačenje više žena u karijeru vođe. Kako bi se izbjeglo stereotipiziranje, Vongalis-Macrow (2016) se usredotočila na akcije i prakse koje demonstriraju vođe oba roda. S jedne strane, '*agency*' vodstvo se objašnjava kao djelujuće, točnije usredotočeno na kompetenciju i akciju. Nasuprot tome, '*communal*' vodstvo fokusira na grupu, na emocionalni utjecaj vođe te na koheziju grupe. Potonji tip se više veže uz ženski tip vodstva, za koje brojni participanti u istraživanju

(Vongalis-Macrow, 2016) tvrde da su žene iskazale nesigurnost u vlastito vodstvo te su izbjegavale riskantne odluke, čime su stavljale naglasak samo na održavanje svoje pozicije. Iskustva učesnika otkrivaju da se ponašanje muškaraca na pozicijama vođe usko veže uz 'agency' vodstvo, gdje su akcije vođe usredotočene na velike ideje, koje karakterizira direktni i strateški pristup te smanjena emocionalnost. Taj tip vodstva sudionici identificiraju kao uspješno te ga zbog toga i preferiraju (Vongalis-Macrow, 2016.).

Iako rijetkost žena na pozicijama vođa otežava generaliziranje o kvaliteti njihova vodstva, žene koje su sudjelovale u studiji, smatraju da pod takvim vodstvom nije moguće ispuniti zahtjeve i ciljeve posla, stoga preferiraju muški tip vodstva, smatraju da im potpomaže dostizanje vlastitih uspjeha u profesionalnom životu. Premda nijedna sudionica nije iskusila vodstvo u normativnom obliku, muško nasuprot ženskog, nameće se zaključak da se efektivno vodstvo smatra onim koje je asertivno, odlučno te se ne oslanja na emocionalnost u donošenju odluka (Vongalis-Macrow, 2016).

Pitanje o tome koliko zapravo ženama pomaže prisvajanje muških atributa podiže studija slučaja iz 2015. godine u kojoj se promatralo kako vodstvo nastaje u grupi unutar maskuline organizacijske kulture. Iako je maskulinitet društveni konstrukt koji se, kao koncept, razlikuje u brojnim kulturama, istraživanja pokazuju da je u korelaciji s vodstvom bez obzira na kulturni kontekst (Fine, 2009).

Studija je prikazala da žene nisu bile prepoznate kao vođe, iako su prezentirale karakteristike propisane djelovanju vođe, poput naizmjeničnog govora te korištenju pitanja kako bi se zadatak priveo kraju ili da bi se intenzivirala uključenost drugih (Walker, Aritz, 2015). Očituje se pristranost prema muškarcima, barem unutar maskuline organizacijske kulture. Obilježja i norme svake organizacijske kulture su izravno oblikovane rodnim funkcijama unutar društva, koje shodno tome, oblikuju uloge individua koje djeluju unutar njih (Walker, Aritz, 2015).

„Maskulinitet/femininitet (Masculinity/Femininity – MAS) ukazuje na mjeru u kojoj spol određuje uloge koje muškarci i žene imaju u društvu. Ako su uloge spola u određenoj zemlji jasno odvojene, u toj zemlji značajno dominira muška strana. Za maskulinu organizacijsku kulturu svojstvena je kompetitivnost, vrijednosti priznanja, zarade, napredovanja, inicijative, postignuća i izazova. Društvo je žensko kada se spolne uloge preklapaju, kada se i muškarci i žene smatraju skromnim i nježnim usmjerenim na kvalitetu postojanja. Na sastancima te razlike mogu, na primjer, voditi prema situaciji s više ili manje brige jednih za druge ili prema više ili manje dominantnom osobnom

profiliranju. Ženska organizacijska kultura je više sklona kompromisima, pregovorima, intuiciji i brižnosti.“ (Požega, Crnković, Gashi, 2013: 393).

Stelter (2002) naglašava utjecaj koji ima nacionalna kultura na kulturu organizacije. Države koje favoriziraju maskulinitet, mogu preferirati kompetitivniji stil vodstva, smatrajući transakcionalni stil kao bolji od alternativnog, transformacijskog stila prisutnijeg u ženstvenijim nacionalnim kulturama. Kako bi se bolje razumio utjecaj nacionalne na organizacijsku kulturu, Stelter (2002) iznosi istraživanje u kojem su se uspoređivale Norveška i Švedska nasuprot SAD-a i Australije na temelju ponašanja vođe, rodnim razlikama i preferiranim stilom vodstva. Vodstvo se mjerilo u jakosti fokusa koji stavljaju na postizanje ciljeva, na olakšavanje rada i komunikacije, podršku i razvoj kompetencija svakog člana tima. Rezultati studije ocrtavaju norveške i švedske organizacije u terminima uključenosti, zajednice, minimalne nejednakosti, nezavisnosti zaposlenih, smanjenih agresivnih i konfrontacijskih ponašanja. Suprotno tome, organizacije u SAD-u i Australiji izražavaju veći individualizam, striktno definirane i odijeljene rodne uloge, grupnu inicijativu i međusobnu neovisnost, kao i pojačan fokus na individualne uspjehe te osobne interese.

Nacionalne kulture imaju utjecaj na ponašanja vođa zbog rodne socijalizacije, a i očekivanja određenih tom kulturom. Stelter (2002) nadalje tvrdi da kulturne vrijednosti oblikuju individualna i grupna ponašanja, ali isto toliko vrše utjecaj na ponašanja vođa te na podređene u percepciji tih ponašanja. Zapravo, rodne razlike u stilovima mogu postojati, ne toliko zbog bioloških imperativa, nego zbog tacitnih razumijevanja i naučenih ponašanja koje pokreću razni društveni i nacionalni konstrukti. Na taj način, socijalizacijski procesi rodnih uloga mogu utjecati na uloge unutar organizacija i očekivanje u vezi osoba koje upražnjavaju te uloge (Stelter, 2002). Taj implicitni sustav rukovodi ponašanjima podređenih i njihovih vođa, ali i očekivanjima o ponašanjima jednih i drugih u skladu s percepcijama o adekvatnim rodnim ponašanjima.

U organizacijama gdje je korporativna kultura formalnije strukturirana (snažnija očekivanja u vezi rodnog, stereotipnog ponašanja, stroža pravila ponašanja, te uspostavljena politika i procedure), rodno ponašanje će biti manje prihvaćeno zbog veće institucionalizacije organizacijske kulture (Stelter, 2002). Te 'rodne organizacije' i kulture uzrokuju da žene unutar maskuline kulture manje koriste karakteristike pridjenute ženskom stilu vodstva, poput usmjerenosti na individue ili korištenje demokratskog tipa odlučivanja (Stelter, 2002).

Studije ukazuju na potrebu razvijanja ženskih organizacijskih kultura, kako bi se nepristranost prema ženama smanjila. Brojna istraživanja predviđaju kraj tradicionalne maskuline ere vodstva, a s njom i eri autoritarnog, dominantnog vodstva na čije mjesto dolazi kolaborativna ženska era (Walker, Aritz, 2015).

5. Stilovi vodstva

5.1. Vodstvo

Vodstvo se odnosi na proces utjecaja na aktivnosti individua ili grupa kako bi se postigao cilj u određenoj situaciji; na proces utjecaja između vođe i sljedbenika kako bi se ostvarili grupni, organizacijski ili društveni ciljevi; aktivnost ili set aktivnosti, vidljive drugima, koji se zbivaju u grupi, organizaciji ili instituciji te koja uključuje vođu i sljedbenike koji dragovoljno pristaju na kolektivne ciljeve, djelujući zajedno kako bi ih izborili (Bellou, 2011). Sve veći broj istraživača proučava problematiku vezanu uz pojam 'vodstvo', dok oko 5% članaka na *Web of Science* čine oni koji se bave vodstvom i rodno povezanim pitanjima koji pokušavaju dokučiti postoje li kvalitativne razlike između žena i muškaraca na pozicijama vođe (Gipson et al., 2017).

U organizacijama diljem svijeta, žene zauzimaju četvrtinu viših rukovodećih položaja (*senior leadership positions*), dok trećina poslovanja nema nijednu ženu na tim pozicijama. Gipson et al. (2017) navode dva razloga koji pridonose rodnom jazu na top razinama: rodni stereotipi i diskriminacija, koje smo analizirali u prethodnom dijelu, te problem takozvane 'cijevi' (*pipeline problem*), što je rezultiralo nedostatkom kvalificiranih žena za popunjavanje viših rukovodećih položaja. Problem nedovoljnog broja žena s odgovarajućom razinom obrazovanja i radnog iskustva koje bi mogle popuniti te pozicije u direktnoj je opreci sa statističkim podacima, prema kojima žene posjeduju veći broj diploma, na svim razinama obrazovanja (DZS, 2011; Gipson et al., 2017).

Istraživanja su pokazala da žene ipak imaju manje iskustva, zbog mnogobrojnih prekida tokom karijere, koji najfrekventnije dolaze iz domene domaćinstva. Proturječno s tim, statistika otkriva da otprilike polovinu srednjih rukovodećih pozicija zauzimaju žene što pokazuje da usprkos rasprostranjenosti žena, vjerojatno postoje korporativne politike i prakse, mogući stereotipi i favoriziranja, takozvane sistemske barijere, koje onemogućuju napredovanje žena unutar organizacije (Gipson et al. 2017.).

5.2. Stil vodstva

Pojam kojeg su prvi postulirali Blake i Mouton (1964.), definira se kao relativno stabilni set ponašanja koje izražava vođa. Stil pada na presjek između dvije osi, od kojih se jedna odnosi na zadatak a druga na interakcije s ljudima, točnije 'skrb o proizvodnji' te 'skrb o ljudima'.

Tradicionalna literatura se u određivanju stila vodstva fokusirala na ponašanje vođa u odnosu prema ostalim članovima organizacije. U 80-ima i 90-ima prošlog stoljeća dolazi do promjena te se razvija koncept transformacijskog vodstva koji se usmjerava na inspiriranje radnika. Eagly i Johannesen-Schmidt (2001) tvrde da je istraživače na razvijanje novih koncepata stilova vodstva inspirirala znatizelja o efektivnom vodstvu, te se tako razvijaju koncepti transformacijskog i transakcionalnog stila.

Transformacijski vođa posjeduje karakteristike dobrog motivatora, vođe koji inspirira, koji je obazriv prema svojim podređenima, ali ih isto tako intelektualno izaziva te potiče strast za grupnu ili organizacijsku misiju (Gipson et al., 2017). Nasuprot tome, transakcionalni vođa razvija odnos razmjene sa svojim podređenima, gdje oni jasno određuju odgovornosti svakog zaposlenika, nadgledaju njihov rad te ih nagrađuju za njihova postignuća, kao i kazne za nedostizanje zadanih ciljeva.

Transformacijski stil vodstva cilja na razvijanje, transformiranje zaposlenika koristeći strategije karizme, motivacije, intelektualne stimulacije te obazrivosti prema svakom individualnom zaposleniku. Time motiviraju svoje podređene da nadmaše sami sebe dok istovremeno, postižu ciljeve organizacije (Stempel et al., 2015). Iako noviji koncepti stilova nisu preočito povezani s rodnim ulogama kao stilovi vodstva istraživani dotada, transformacijski stil uistinu sadrži društvene, grupne aspekte (*communal*), ponajviše individualiziranog vrednovanja svakog zaposlenika, što u fokus stavlja mentoriranje i razvijanje sposobnosti podređenih, te obraćanje pozornosti na individualne potrebe (Eagly, Johannesen-Schmidt, 2001.).

5.3. Rodne razlike u stilovima vodstva

Eagly i Johannesen-Schmidt (2001) proveli su analizu 47 studija koje su istraživale transakcionalni, transformacijski te laissez-faire stil žena i muškaraca u ulogama vođe. Proučavali su koliko često vođe sudjeluju u ponašanjima karakterističnim za svaki stil vodstva. Primjećeno je postojanje male, ali značajne razlike između žena i muškaraca.

Analiza je pokazala da žene vođe, više nego muškarci, manifestiraju ponašanja koja motiviraju njihove podređene, više izražavaju optimizam i uzbuđenje za buduće ciljeve te pokušavaju mentorirati, razvijati sposobnosti podređenih obraćajući pažnju na njihove individualne potrebe. Žene su, također, postigle više rezultate i na transakcionalnoj podskali koja se tiče davanja nagrada za dobro obavljeni posao.

Rezultati otkrivaju da muškarci, više nego žene, obraćaju pozornost na probleme i pogreške s kojima se podređeni suočavaju. Isto tako, skloniji su čekanju da problemi postanu kritični prije ih pokušaju razriješiti, što povlači za sobom tendenciju da budu odsutni i pasivni tijekom kritičnih vremena za organizaciju. Eagly i Johannesen-Schmidt (2001) naglašavaju da se ta relativno negativna ponašanja ne mogu generalizirati kao tipična za muškarce na pozicijama vođe, jer je frekventnost tog tipa ponašanja bila relativno niska za oba roda, iako su češće iskazivani od strane muškaraca nego žena.

Analizirajući 39 studija, Eagly i Johannesen-Schmidt (2001) potvrđuju pozitivni odnos transformacijskog stila i sustava nagrada s učinkovitosti vođa. Rezultati sugeriraju da su žene nadmašile muškarce na istim pozicijama vjerojatno zbog njihove sklonosti transformacijskom stilu za koji se smatra da je učinkovitiji za postizanje ciljeva organizacije.

Postavljajući pitanje uspješnosti žena naspram muškaraca na mjerilima stila i uspješnosti, Eagly i Johannesen-Schmidt (2001) jedan od razloga pronalaze u studiji koja predstavlja dvostruka mjerila s kojima se suočavaju žene na putu do željene pozicije. Pred njih se postavljaju viši standardi koje moraju dostići da bi zauzeli ulogu vođe te moraju imati bolje rezultate od muškaraca kako bi zadržali već dostignute uloge. Postoji vjerojatnost da žene nailaze na otpor kada se ponašaju u skladu s tradicionalnim, dominantnim stilovima vodstva te se zbog toga više priklanjaju transformacijskom stilu, koji se i više povezuje s tradicionalnim ženskim rodnim ulogama.

Mnoge studije i dalje pokušavaju objasniti razlike u stilu vodstva između žena i muškaraca. Istraživanja koja referira Stelter (2002) prikazuju sklonost žena transformacijskom stilu, što uključuje demokratsko donošenje odluka, karizmu te obzir prema drugima. Dok su žene opisane kao uključujuće, participativne, muškarci su smatrani više nadzornicima te usredotočenim isključivo na zadatak. Stelter (2002) izražava relevantnost istraživanja rodnih razlika u stilovima vođenja zbog sve većeg trenda koji izražava naklonost transformacijskom stilu vodstva, uslijed povećane globalizacije i s time povećanih potreba za interaktivnim stilom karakterističnim za žene.

Mnogobrojna istraživanja su posvjedočila uspjesima organizacija čija je struktura manje hijerarhijska, više uključujuća, čime se bave Spurgeon i Cross (2005) u istraživanju rodnih razlika i stila vodstva unutar financijskog sektora. Ova studija također potvrđuje karakterizaciju ženskog stila vodstva kao kolaboracijskog i transformacijskog, dakle motivirajućeg, participativnog u donošenju odluka te korištenju moći kroz karizmu. Muški stil vodstva se karakterizira kao direktivni, više transakcionalni. Vođe s karakteristikama muškog stila vodstva imaju tendenciju motiviranja pripadnika svoje grupe kroz sustav nagrade i kazne te izražavanja moći kroz pozivanje na svoju poziciju.

Spurgeon i Cross (2005) tvrde da stereotipne razlike nestaju nakon dostizanja viših rukovodećih pozicija, što se postiže socijalizacijom u ulogu, kroz razne programe razvoja sposobnosti menadžera. Autori smatraju da žene time gube sposobnosti koje posjeduju na nižim i srednjim rukovodećim pozicijama. Postoji tendencija negativnog vrednovanja, od strane oba roda, kada se ponašanje žena na višim pozicijama razumijeva kao autokratsko i direktivno, točnije nedosljedno s postojećim rodnim stereotipima. Primjerice, kada žene na višim pozicijama svojim ponašanjem pokušavaju ojačati samopouzdanje sljedbenika, to ponašanje se percipira negativno, kao previše autokratsko. Kada isti tip ponašanja primjenjuju žene na nižim rukovodećim razinama, gdje nisu u manjini te ih ne zadržavaju očekivanja grupe, vrednuje ih se pozitivno. Nasuprot tome, stvaranje inovativne atmosfere u sklopu ojačavanja sposobnosti sljedbenika, karakterizira se pozitivno čak i na višim razinama, upravo jer je dosljedno s rodnim ulogama žena.

Uspješni tim je povezan s poboljšanom komunikacijom, boljim timskim učenjem i napretkom kao što je vidljivo u grupama gdje su žene na nižim i srednjim rukovodećim pozicijama, kada iskazuju značajni utjecaj na učinkovitost radnih grupa. Maskulina dominantna kultura moguće sprječava učinkovitost timova, a time i smanjuje uspjehe organizacija (Spurgeon, Cross, 2005). Najbitnije implikacije iz studije (Spurgeon, Cross, 2005.) za optimizaciju uspjeha organizacije, jest potreba o jednakim prilikama za razvoj, kao i odabir najsposobnijih kandidata, bez obzira na njihov rod.

5.4. Podvojena mišljenja

Prema meta analizi koju su proveli Eagly et al. 2003.godine, žene su sklonije transformacijskom stilu dok su muškarci pokazali veću sklonost laissez-faire stilu (Stempel et al., 2015.). Stempel et al. (2015) to objašnjavaju pomoću teorije kongruentnosti uloga, prema kojoj žene preferiraju transformacijski stil jer njega sačinjavaju ponašanja za koje se

smatra da su tipična za žene, te time u skladu sa ženskom rodnom ulogom. Također, u istraživanju koje je ispitivalo mišljenja kolega, podređenih, nadređenih i samih vođa, rezultati su pokazali da je ženama dodijeljena uloga transformacijskog vođe te se smatraju sklonijima korištenju sustava nagrada što potvrđuje teoriju kongruentnosti uloga (Stempel et al., 2015). Pojašnjavajući sklonost žena tom stilu vodstva, Stempel et al. (2015) zaključuju da je transformacijski stil konzistentniji s rodnom ulogom žena te im takvo ponašanje pomaže izbjeći moguće negativne posljedice ponašanja u skladu s autokratskim, transakcionalnim 'muškim', stilom vodstva.

Usprkos usvajanju ponašanja koje se ocjenjuje pozitivnije, točnije poželjnije, kada je došlo do evaluacije ženskih i muških ponašanja na poziciji vođe, žene nisu dobile ista priznanja kao i muškarci. Taj bi jaz mogao aludirati na različite standarde kada se radi o ocjenjivanju ponašanja žena i muškaraca. Gipson et al. (2017) proširuju to referirajući mnoga istraživanja koja su pronašla reciprocitet između roda podređenih i ocijenjene efektivnosti transformacijskog stila. Što su žene više postigle na određenim podskalama transformacijskog stila vodstva, manje su efektivno ocijenjene od strane muških podređenih. Dakle, čak i kada su manifestirale ista ponašanja kao i muškarci, žene vođe mogu biti drugačije percipirane. Kontekst, bilo da se radi o rodnom sastavu radne grupe ili o kojem tipu industrije se radi, bitan je element koji se treba uzeti u obzir pri ocjenjivanju stilova vodstva.

Kada se govori o idealnom stilu vodstva, istraživači se slažu da ne postoji jedan tip koji nudi rješenja na sve probleme u vodstvu te da je efikasnost različitih stilova uistinu kontekstualna (Gipson et al. 2017). Stil kojeg žene iskazuju, može biti ograničen očekivanjima o ponašanju unutar rodnih uloga žena vođa ili onih oko nje. Gipson et al. (2017) zaključuju da je problematično odrediti postoji li uistinu urođena razlika u stilovima vodstva ili različita ponašanja izviru iz ukorijenjenih stereotipa i definicija rodnih uloga.

Društveni znanstvenici tvrde da ne postoji pouzdana razlika u stilovima vodstva između muškaraca i žena (Eagly, Johnson, 1990). Iako neki društveni znanstvenici ne poriču postojanje dokaza za rodne razlike u stilovima vodstva, oni ipak naglašavaju da su te razlike pronađene u istraživanjima gdje su učestvovali ispitanici koji nisu zauzimali poziciju vođe u stvarnim organizacijama, nego samo u istraživanjima gdje su ispitanicima bile dodijeljene uloge vođe. Većina se znanstvenika ipak slaže da se stilovi vodstva između žena i muškaraca, koji upražnjavaju te pozicije u organizacijama, međusobno značajno ne razlikuju (Eagly, Johnson, 1990).

Kao temeljni uzrok za odstupanja u mišljenjima mnogih autora koji se bave tom problematikom, Eagly i Johnson (1990) vide u tome što se zaključci istraživača baziraju na različitim podacima. S jedne strane, neki autori vade zaključke na temelju vlastitih iskustava unutar organizacija, ali i utisaka tijekom provođenja intervjua s menadžerima. S druge strane imamo društvene znanstvenike koji temelje svoje zaključke na studijama gdje su podaci prikupljeni anketama ili promatranjem, te su analizirani kvantitativno. Dakle, rezultati većine studija se zasnivaju na podacima koje su ispitanici iznijeli o vlastitim ponašanjima, stavovima i uvjerenjima, stoga takvi podaci ne ukazuju na stvarne razlike u ponašanjima žena i muškaraca.

Eagly i Johnson (1990) naglašavaju da je problem dotadašnjih analiza empirijskih istraživanja što su najčešće bazirane na malom broju dostupnih istraživanja. Popravljajući pogreške prijašnjih istraživača, Eagly i Johnson (1990) nude kvantitativni pregled radova koji se bave temom roda i stila vodstva. Većina istraživanja koja se bavi vodstvom provedena su unutar organizacija, za razliku od većine istraživanja socijalnih psihologa čija je najčešća metoda eksperiment, koji se ne odvija unutar samih organizacija. Takva nerealna okruženja u eksperimentu povlače za sobom nejasna očekivanja o ponašanjima, te ispitanici reagiraju po pravilima svojih rodnih uloga, koji nude smjernice te zbog toga ispitanici na probleme odgovaraju rodnim, stereotipnim obrascima ponašanja. Ponašanja mogu biti manje stereotipna u usporedbi žena i muškaraca koji zauzimaju iste pozicije. Naime, zaposlenici se biraju prema unaprijed određenim kriterijima te ih se potom socijalizira u danu ulogu. Prema tome, ponašanja žena i muškarca, koji zauzimaju iste pozicije, neće previše odudarati jedno od drugog jer su kandidati oba roda podvrgnuti istim mjerilima i očekivanjima na tim pozicijama moći. Zanimljiva je studija koju referiraju Eagly i Johannesen-Schmidt (2001) gdje se istraživao utjecaj rodnih uloga te uloga ispitanika unutar organizacije. Rezultati su pokazali da tip ponašanja koje će se koristiti ovisi o pozicijama koje zauzimaju. Dominantno, agresivno ponašanje više se iskazalo u interakcijama vođa sa svojim podređenima, a manje u komunikaciji s osobama na višim pozicijama unutar organizacije.

U skladu s tim, Eagly i Johnson (1990) referenciraju Kantera koji konstatira da su rodne razlike u ponašanjima produkt različitih strukturalnih pozicija koje zauzimaju žene i muškarci. Žene su češće na pozicijama s manje moći, te se ponašaju u skladu s tim. Isto tako, Eagly i Johnson (1990) nude nalaze istraživanja koji potvrđuju razlike u ponašanjima, čak i među onim vođama koji su na istim razinama moći. Istraživači pretpostavljaju da na

različite obrasce ponašanja mogu utjecati urođene rodne razlike u osobinama i tendencijama te prijašnja iskustva tijekom socijalizacije i djetinjstva. Rod pruža implicitni, pozadinski identitet (Eagly, Johannesen-Schmidt, 2001.).

U skladu s tim razmišljanjem, brojni društveni znanstvenici tvrde da žene doživljavaju sukob između svoje stereotipne rodne uloge i uloge vođe, koja je više povezana sa stereotipnim karakteristikama muškaraca. Ideja da su žene podvrgnute nekompatibilnim očekivanjima između rodne uloge i uloge vođe, pretpostavlja da su rodne uloge važne unutar organizacija. Eagly i Johnson (1990) zaključuju studiju konstatirajući da urođene rodne razlike, prelijevanje rodnih uloga preko organizacijskih, te različite pozicije moći na strukturalnim razinama, mogu utjecati na različita ponašanja žena i muškaraca.

5.5. Utjecaj na organizacijsku kulturu

Kultura organizacije je definirana kao obrazac dijeljenih bazičnih pretpostavki koje je grupa naučila i usvojila. Ona je mehanizam adaptacije s okolinom, učvršćuje socijalne odnose unutar organizacije, osigurava njen kontinuitet. Nove članove organizacije uče se obrasci kulture, čime se ona postulira i ojačava tijekom vremena (Schein, 1984).

Veliki utjecaj na organizacijsku kulturu ima stil vođe. Kao što su razne studije potvrdile, žene i muškarci se razlikuju u ponašanjima, stilu i vrijednostima koje posjeduju kao vođe (Kawatra, Krishnan, 2004). Transformacijski stil vodstva, karakterističan za žene, utječe na organizacijsku kulturu tako što potiče podređene da preispituju svoje vrijednosti, uvjerenja i očekivanja vođe i organizacije koja mogu biti neprikladna za trenutne probleme (Kawatra, Krishnan, 2004). Struktura organizacija je bez formalne kontrole te je kreativnost u rješavanju problema i postizanju ciljeva izrazito visoka. Transformacijske vođe donose osnovne promjene u političkim i kulturnim sistemima. Vođe oblikuju kulturu kroz praćenje, poticanje i nagrađivanje zaposlenika kako bi se ponašali na željeni način (Kawatra, Krishnan, 2004).

Kawatra i Krishnan (2004) iznose rezultate studije gdje se pokazalo da su podređeni imali višu učinkovitost kada su djelovali pod vodstvom karizmatiskog, transformacijskog vođe nego pod vođom koji je fokus stavio samo na ispunjenje cilja. Vođe koji su koristili transformacijski stil vodstva, ocjenjivani su izrazito pozitivno zbog utjecaja na razvoj zaposlenika, svoje prilagodljivosti i načina komunikacije, čime motiviraju podređene u

privrženosti organizaciji i njenim ciljevima te boljim postignućima. Prema Kawatra i Krishnan (2004), transformacijska kultura vjerojatno će stavljati naglasak na tim, prilagodljivost, dinamičnost, kreativnost, fleksibilnost te će poticati razvoj sposobnosti individua.

Transformacijski stil vodstva uključuje intelektualnu stimulaciju koja potiče sljedbenike da budu kreativni i inovativni tako što vođa inspirira sljedbenike da traže različite načine postizanja cilja grupe i/ili organizacije. Rezultati ove studije potvrdili su da ženski stil vodstva stvara kulturu orijentiranu na grupu, suradnju i individue, što je u skladu s prethodno postojećom literaturom. Feminino vodstvo manje važnosti pridaje samim ciljevima te se više koncentrira na grupne procese i potrebe individua. Vidljivo je izravnavanje tradicionalnih hijerarhijskih struktura, nestaje rigidno odvajanje odjela u korist fluidnijih i fleksibilnijih timova stvorenih za određene projekte.

Sve te promjene naglašavaju važnost orijentacije na grupu i na razvijanje interpersonalnih vještina (Kawatra, Krishnan, 2004). Brojne studije također potvrđuju stvaranje kulture inovacija kao posljedica transformacijskog vodstva. S povezivanjem ekonomija i povećanja kompeticija zbog utjecaja globalizacije, organizacije trebaju biti inovativne kako bi nadmašile ostale organizacije. To je moguće upravo s transformacijskim vodstvom koji motivira sljedbenike da budu inovativniji u postizanju ciljeva organizacije.

6. Zaključak

Organizacije predstavljaju i reproduciraju rodne odnose i odnose moći koje postoje u društvu. Strukture, politika i prakse u organizacijama marginaliziraju žene i vrednuju maskuline načine razmišljanja, ponašanja i oblikovanja identiteta dok obezvrjeđuju feminine načine. Usprkos povećanju broja žena na rukovodećim pozicijama, vođe se još uvijek opisuju stereotipnim muškim karakteristikama, smatraju se direktnim, samouvjerenim, zapovjedničkim te moćnim.

Istraživanja koja se bave temom žena i vodstva, većinom se fokusiraju na identificiranje razlika u stilovima vodstva između žena i muškaraca te su u rezultatima poprilično podvojeni. Brojne studije zaključuju da žene koriste njegujuće, uključujuće i kolaborativne strategije koje potiču participaciju i stvaraju egalitarno okruženje. S druge strane imamo meta-studije po kojima bihevioralne razlike u stilu vodstva između muškaraca i žena ne postoje ili su minimalne. Prepoznavanje kompleksnosti u istraživanjima zbog shvaćanja vodstva u okvirima rodnih obilježja, pokazuje koliko su duboko ugrađene rodne konstrukcije u tradicionalne koncepte vodstva.

Bez obzira na mogući nesklad između mišljenja ispitanika i stvarnog ponašanja, stil vodstva izražen u literaturi ukazuje na viziju vodstva koje je u suprotnosti s tradicionalnim muškim stilom. Zbog sve većeg razvoja tehnologije, globalizacije, ali i povećane raznolikosti radne snage, tradicionalni stilovi vodstva postaju neadekvatni. Rezultati pokazuju da je uspješni vođa onaj koji je orijentiran na budućnost, umjesto na sadašnjost, te onaj koji potiče timski rad, suradnju te predanost svojih sljedbenika ciljevima organizacije. Transformacijski stil vodstva uključuje ne samo sposobnosti vođa da ocrtavaju ciljeve organizacije, razvijaju kreativne i inovativne planove za postizanje zadanih ciljeva, nego i sklonost vođa mentoriranju i osposobljavanju svojih sljedbenika.

Iako su neki autori tvrdili drugačije, većina rezultata ipak je pokazala da su žene sklonije od muškaraca transformacijskom stilu vodstva. Kao što se prethodno raspravljalo, karakteristike transformacijskog stila vodstva pomažu ženama da razriješe diskrepanciju između rodnih uloga i uloga vođe, upravo zbog toga što transformacijski stil nije distinktivno maskulin.

Kao što je bilo i očekivano, učinkovitost muškaraca je, prema ocjenama podređenih, nadmašila učinkovitost žena unutar maskulinog okruženja. U ispitivanjima stavova prema

ženama i muškarcima u ulogama vođe, dosljedno je pokazano preferiranje muškaraca, iako je ova razlika u korist muškaraca znatno smanjena tijekom zadnjih godina. Povoljne promjene koje su se dogodile u stavovima o ženama vođama odražavaju općenitije promjene u stavovima o rodu. Vjerojatno je da će oni koji podržavaju napredovanje žena na rukovodeće pozicije, također zastupati manje tradicionalne rodne uloge.

Istraživanja su ukazala na potrebu razvijanja programa za obučavanje vođa, primjerice mentorstva, te na njihovu prilagođenost potrebama i iskustvima žena. Takvi programi pomažu razbijanju sistemskih barijera unutar organizacija, čime se otvara put napredovanju žena.

Većina istraživanja se u svojim izučavanjima fokusira na bjelkinje heteroseksualne orijentacije. Buduća istraživanja bi trebala proučiti odnos žena i pozicija vođa uključujući varijable rase, etniciteta i seksualne orijentacije.

7. Literatura

Aritz, J. & Walker, R., 2014. Leadership styles in multicultural groups: Americans and East Asians working together. *International Journal of Bussiness Communication*, Svezak 51(1), pp. 72-92.

Bahtijarević-Šiber, F., 1991. Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje. *Revija za sociologiju*, Svezak 23(1-2), pp. 27-39.

Bahtijarević-Šiber, F., 1999. *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.

Bellou, V., 2011. Do women followes prefer a different leadership style than men?. *The International Journal of Human Resource Management*, Svezak 22(13), pp. 2818-2833.

Bierema, L. L., 2016. Women's Leadership: Troubling Notions of the "Ideal" (Male) Leader. *Advances in Developing Human Resources*, Svezak 18(2), pp. 119-136.

Blake, R. & Mouton, J., 1964. *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston, TX: Gulf.

De la Rey, C., 2005. Gender, women and leadership. *Agenda: Empowering women for gender equity*, Svezak 65, pp. 4-11.

Eagly, A. & Johannesen-Schmidt, M., 2001. The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, Svezak 57(4), pp. 781-797.

Eagly, A. & Johnson, B., 1990. Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, Svezak 108(2), pp. 233-256.

Etzioni, A., 1964. *Modern organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. Inc..

Fine, M., 2009. Women leaders' discursive constructions of leadership. *Women's Studies in Communication*, Svezak 32(2), pp. 180-202.

Galić, B., 2008. Rodni identitet i seksizam u hrvatskom društvu. U: *Relacijski identiteti. Prilozi istraživanju identiteta hrvatskog društva*. Zagreb: Razvoj i okoliš, pp. 153-185.

Gipson, A. N. i dr., 2017. Women and leadership: Selection, development, leadership style and performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Svezak 53(1), pp. 32-65.

Goodman, J. S., Fields, D. L. & Blum, T. C., 2003. Cracks in the glass ceiling: In what kinds of organizations do women make it to the top. *Group and Organization Management*, 28 (4), pp. 475-501.

Hoyt, C. & Simon, S., 2011. Female leaders: Injurious or inspiring role models for women?. *Psychology of Women Quarterly*, Svezak 35(1), pp. 143-157.

Jušić, B., 1992. Sociologija, organizacija i upravljanje organizacijom. *Revija za sociologiju*, Svezak 23 (1-2), pp. 17-26.

Kamenov, Ž. & Galić, B., 2011. *Rodna ravnopravnost i diskriminacija u Hrvatskoj, Istraživanje "Percepcija, iskustva i stavovi o rodnoj diskriminaciji u RH"*. Zagreb: Ured za ravnopravnost spolova Vlade RH.

Kawatra, S. & Krishnan, V. R., 2004. Impact of gender and transformational leadership on organizational culture. *NMIMS Management review*, 16 (1&2), pp. 1-6.

Lundy, J., 1990. *Umijeće vođenja. Titule, status, autoritet i moć*. Zagreb: Privredni vjesnik.

Maithani, A., Misra, M., Pontis, S. & Bhuwania, S., 2012. The effects of gender on perception of glass ceiling, mediated by SRO and attitude toward women as managers. *Management and Labour Studies*, 37 (2), pp. 107-123.

Nemoto, K., 2003. When culture resists progress: masculine organizational culture and its impacts on the vertical segregation of women in Japanese companies. *Work, employment and society*, 27(1), pp. 153-169.

Novak, M. & Sikavica, P., 1992. *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.

O'Neil, D. A., Hopkins, M. M. & Bilimoria, D., 2015. A Framework for Developing Women Leaders: Applications to Executive Coaching. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Svezak 51(2), pp. 253-276.

Perko-Šeparović, D. I., 1975. *Teorije organizacije*. Zagreb: Školska knjiga.

Požega, Ž., Crnković, B. & Gashi, L. M., 2013. Analiza vrijednosnih dimenzija korporativne kulture zaposlenika poduzeća u državnom vlasništvu. *Ekonomski vjesnik*, Svezak 26(2), pp. 391-400.

Pusić, V., 1992. *Vladaoci i upravljači*. Zagreb: Novi Liber.

Schein, E., 1984. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management review*, 25(2), pp. 3-16.

Schein, E.-H., 1990. Organizational culture. *American Psychologist*, 45, pp. 109-119.

Selter, N., 2002. Gender differences in leadership: Current social issues and future organizational implications. *The Journal of Leadership Studies*, 8(4), pp. 88-99.

Sherman, W. H., 2005. Preserving the Status Quo or Renegotiating Leadership: Women's Experiences With a District-Based Aspiring Leaders Program. *Educational Administration Quarterly*, Svezak 41(5), pp. 707-740.

Spurgeon, P. & Cross, V., 2005/2006. Gender differences in management behaviour and leadership style. *International Journal of Diversity*, Svezak 5(6), pp. 221-231.

Stempel, C., Rigotti, T. & Mohr, G., 2015. Think transformational leadership-Think female. *Leadership*, Svezak 11(3), pp. 259-280.

Sušanj, Z., 2005. *Organizacijska klima i kutura*. Jastrebarsko: Naklada Slap.

Šverko, B., 2012. *Ljudski potencijali: Usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna nagrada.

Vongalis-Macrow, A., 2016. It's about leadership: The importance of women leaders doing leadership for women. *NASPA Journal About Women in Higher Education*, Svezak 9(1), pp. 90-103.

Walker, R. & Aritz, J., 2015. Women doing leadership: Leadership styles and organizational culture. *International Journal of Business Communication*, Svezak 52(4), pp. 452-478.

8. Sažetak

Pitanje odnosa žena i vodstva i dalje je temeljno u izučavanju organizacija. U skladu s informativnom naravi ovog rada, uz kratki prikaz teoretskih podloga, predstavljaju se rezultati brojnih meta-studija i istraživanja. Rezultati su demonstrirali važnost proučavanja ženskog stila vodstva zbog njegovog utjecaja na opstanak, konkurentnost i razvoj organizacija. Istaknute su barijere na koje žene nailaze u pokušajima dostizanja željenih rukovodećih pozicija. Konačno, osim dokumentiranja femininih stilova unutar organizacija, pokazali smo kako žene uzrokuju promjene u shvaćanju pojma 'vodstvo' izvan okvira tradicionalnih maskulinih shvaćanja. Uslijed globalizacije te rastućih potreba za novim stilom vodstva koji se fokusira na individualnog zaposlenika, koji motivira i unaprjeđuje, vidljiva je potreba za transformacijskim stilom kojim se najučinkovitije postiže ispunjenje ciljeva organizacije.

Ključni pojmovi: *organizacija, organizacijska kultura, stil vodstva, transformacijski stil*

9. Summary

The question of the relationship between women and leadership is still fundamental in the study of organizations. According to the informative nature of this thesis, with a brief overview of the theoretical background, the results of numerous meta-studies and researches are presented. The results demonstrated importance of studying women's leadership styles due to its impact on the survival, competitiveness and development of organizations. The barriers found in women's attempts to reach the desired leadership positions are highlighted. Finally, apart from documenting feminine styles within organizations, it is shown that women are causing change in the concept of "leadership"; outside the framework of traditional masculine concepts. Due to globalization and the growing need for a new leadership style that focuses on an individual employee, there is a need for a transformational style that most effectively achieves the fulfilment of the organization's goals.

Key words: *organization, organizational culture, leadership style, transformational style*